

Инновационные практики российских производственных подразделений международных корпораций – факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности *

Гурков И.Б., Коссов В.В., Моргунов Е.Б., Саидов З.Б.

*Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики
101000, Москва, Мясницкая 20. Тел. (495) 772-95-88, e-mail: gurkov@hse.ru*

Аннотация

В ходе обследования производственных подразделений зарубежных корпораций, функционирующих в России, мы пытались понять общие задачи и особенности организации инновационной деятельности данных предприятий. Решая задачи достижения качества на уровне мировых стандартов при приемлемом уровне издержек, данные фирмы вели активную инновационную деятельность, значительная часть которой представляла рутины, органично встроенные в процесс регулярного менеджмента.

Ключевые слова: промышленное производство, транснациональные корпорации, организация инновационной деятельности

* В данной научной работе использованы результаты, полученные в ходе выполнения проекта «Управленческие практики российских подразделений международных корпораций – факторы создания, отбора и рутинизации эффективных форм деятельности», выполненного в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2013 году. Авторы выражают искреннюю признательность за сотрудничество руководителем и менеджерам обследованных предприятий.

Введение

Базовые определения

Инновационные практики промышленных (производственных) фирм – попытки реализации *новых для фирмы* способов решения управленческих задач. При этом сами задачи могут быть как новыми для фирмы (например, выход за пределы однозаводского варианта производства или начало прямого экспорта продукции на внешние рынки), так и вполне традиционными. Согласно классическим работам Й.Шумпетера, не потерявших актуальность и активно цитирующихся и по сей день [Fagerberg 2003, с. 18], можно различать пять видов инновационных практик:

- Освоение новых продуктов.
- Освоение новых методов производства.
- Освоение новых источников сырья (новых поставщиков).
- Освоение новых рынков.
- Освоение новых способов организации бизнеса.

Инновационные практики являются частью более широкого класса социальных феноменов – управленческих практик. Управленческие практики могут быть (и в действительности в большинстве случаев) направлены в основном на реализацию решения управленческих задач стандартными (для фирмы) способами. Кроме того, управленческие практики могут быть направлены и на элиминирование (прекращение использования) способов решения задач, которые признаны неприемлемыми (неэффективными, неэтичными и т.п.)

Важнейшими характеристиками как стандартных, так и инновационных управленческих практик являются «принятие действий» (acceptance) и сам факт действительного выполнения действий (implementation) [Gondo 2013; Amis 2013]. «Принятие действий» означает, что факты совершения данных и подобных действий должны быть известны менеджменту (хотя бы на каком-то из уровней управленческой иерархии) и «приняты» менеджментом (хотя бы в качестве временной меры или в форме «попустительства»). Эта характеристика отделяет управленческие практики от более общего класса действий фирмы – «практик бизнеса», куда могут входить и действия, которые могут быть регулярными, но должны быть неизвестными менеджменту (например, воровство на рабочем месте, несанкционированные откаты при продажах и т.п.).

Наличие характеристики «действительного выполнения действий» отделяет управленческие практики от иного класса социальных феноменов – управленческих технологий. Управленческие технологии – знание способов выполнения действий (know-how) и понимание ситуаций, в которых уместно применение тех или иных действий (know-why) -- могут существовать как в кодированной форме (в виде книг, стандартов и патентов, технологических карт, служебных инструкций и т.п.), так и в форме «молчаливого знания» (скрытых от посторонних знаний отдельных людей), и находиться как в распоряжении отдельной фирмы, так и в виде знаний, существующих в отрасли в целом (у конкурентов, консультантов, поставщиков оборудования и т.д.). В каждый момент или отрезок времени отдельная фирма использует лишь малую часть всего корпуса действительно либо потенциально доступных управленческих технологий. Что еще более важно, так это принципиальное отличие управленческих технологий от управленческих практик по параметру *воспроизводимости*. Управленческие технологии, в том числе и в форме «молчаливого знания», в идеале, всегда воспроизводимы – ценность патента и состоит в его потенциальной применимости на разных производственных объектах. Управленческая практика же всегда привязана к уникальным условиям отдельной фирмы – уникальному сочетанию доступных ресурсов, специфике постановки управленческой задачи, к характерам и способностям людей, затрагиваемых данной практикой. Данное различие хорошо видно и по важной особенности эмпирических исследований – управленческие технологии (создание, диффузия и т.д.) изучаются в основном в рамках *количественных* исследований. Что касается управленческих практик, то здесь преобладают *качественные* исследования («кейсы» по отдельным практикам, компаниям или сравнительные исследования, опирающиеся на детальное описание как самой практики, так и контекста ее осуществления).

Обоснование выбора объекта исследования

В данной статье объектом исследований будут выступать российские производственные подразделения зарубежных международных корпораций. Под зарубежными международными корпорациями мы будем понимать фирмы:

- Имеющие производственные активы более чем в одной стране.
- Материнская компания которых зарегистрирована вне Российской Федерации.
- Объем производства российских подразделений у которых составляет не более 50% от общего объема производства корпорации.

Последний пункт необходим для того, чтобы действительно зарубежные корпорации от многочисленных российских фирм, чьи владельческие структуры были

выведены в «удобные» (как это казалось до недавней кипрской финансовой катастрофы) юрисдикции¹.

Выбор производственных подразделений зарубежных корпораций в качестве объекта исследования объясняется тем, что систематические описания инновационных практик в данных компаниях крайне малочисленны. Из-за ограниченной доли подразделений зарубежных компаний среди всех российских компаний (менее 0,5%), такие компании оказались слабо представлены в публикациях по вопросам инноваций, опирающихся на данные, полученные путем опросов руководителей предприятий [например, Гурков, Тубалов 2004; Prazdnichnykh and Liuhto 2010; New Economic School 2010; Kuznetsov et al. 2011; Gurkov 2013]. Из-за особенностей российской статистики, в статистических обзорах инноваций [Городникова и др. 2013] приводятся данные по «компаниям в полной либо частичной иностранной собственности», то есть смешиваются российские компании, чьи владельческие структуры выведены в зарубежные юрисдикции, и российские подразделения международных корпораций². При детальном анализе литературы мы смогли обнаружить две книги, не получившие широкой известности [Pepper 2012; Anghel 2012] и несколько академических статей [Johanson and Johanson, 2006; Hotbrugge, Puck 2009; Golikova et al. 2011]. Сравнительно хорошо оказались описаны лишь практики управления персоналом в российских подразделениях зарубежных корпораций [Fey and Bjorkman 2001; Zavyalova et al. 2011; Kolesnikov et al., 2011]. Таким образом, начав наше исследование, мы обнаружили здесь значительные пробелы как в теоретическом плане, так и в плане анализа эмпирических данных.

Между тем, инновационность российских подразделений международных компаний фирм была совершенно ясна с самой обывательской точки зрения – достаточно в любом российском супермаркете снять с полки товары под известными мировыми брендами и посмотреть на адрес производства – ул. Комбинатская или ул. Гибридная ясно свидетельствуют о том, в этих местах было осуществлено освоение новых для России

¹ По нашим расчетам, на компании, имеющие в уставном капитале долю иностранной собственности более 10%, приходилось в 2012 г. около 32% всего объема российского промышленного производства. При этом в том же 2012 г. более 60% инвестиций в российскую промышленность пришли из четырех стран (Кипр, Люксембург, Нидерланды и Британские Виргинские острова).

² В результате, в тех отраслях, где российские подразделения зарубежных корпораций составляют большинство фирм (например, в табачной промышленности), наблюдалась самая высокая инновационность.

продуктов и новых методов производства. Что не менее важно, инновационность данных производств имеет прочную теоретическую базу. Действительно:

- Инновационные практики, понимаемые как развитие и перенос инновационных решений в организации, признаются основой деятельности современных международных корпораций [Ciabuschi, Martín Martín, Forsgren 2012].
- Также отмечается, что даже в интегрированных международных корпорациях инновационные процессы в основном реализуются на уровне региональных подразделений [Andersson, Forsgren, Holm, 2002; Birkinshaw and Hood, 2001; Cantwell 1989; Mudambi and Navarra 2004; Rugman and Verbeke 2001].

Это вызвано:

- Уникальностью конкурентной позиции каждого национального подразделения на местном рынке [Holm, Holmström, Sharma 2005], что формирует уникальную структуру управленческих задач, выступающих в качестве драйверов инноваций [Mudambi, Mudambi, Navarra 2007].
- Неизбежными различиями в предпочтениях потребителей, уровне и параметрах распределения доходов и покупательских установок в разных странах, что приводит к специфическим методам сегментации на отдельных национальных ранках [Wilson, Mukhina 2012], а также к уникальным практикам ценообразования и продвижения [Wale et al. 2012].
- Необходимой вовлеченностью каждого локального подразделения в уникальные местные бизнес-сети [Ghoshal and Barlett 1990; Forsgren et al. 2005].

Итак, теоретические доводы свидетельствовали о том, что в российских производственных подразделениях международных корпораций мы должны столкнуться с разнообразными и, самое главное, многочисленными инновационными практиками. Возможное поле исследования также оказалось весьма обширным. Не слишком афишируя свои достижения, но и не особо скрываясь, западные корпорации добились устойчивого доминирования на значительном числе российских рынков. Прежде всего, речь идет о крупнейших международных корпорациях. В целом, по данным за 2011 г., не менее 40 западных корпораций имели в России объемы производства, превышавшие 500 млн. долларов. В их число входят все ведущие мировые корпорации пищевых товаров (Nestle, Unilever, P&G, Coca-Cola, PepsiCo, Kraft Foods, Mars, крупнейшие мировые пивные и табачные компании), ряд компаний в области строительных материалов, а также автопроизводители (Renault-Nissan, Volkswagen Group, Ford Motors Corp., General Motors,

PSA-Citroen-Mitsubishi, Hyundai), наладившие сборку автомобилей на собственных производственных мощностях. К этому надо добавить выпуск продукции под брендами ведущих мировых корпораций на независимых российских фирмах (например, контрактное производство калининградского «Автотора» для BMW и Kia, московской «Свободы» для P&G). Следом выступают российские производства фирм «второго эшелона» (с глобальными продажами от 1 до 15 млрд. евро). Имея объемы российского производства в диапазоне от 50 до 500 млн. евро, они уверенно занимают доминирующие позиции на отдельных товарных рынках. Например, рынок плавленых сыров поделен между французской компанией «Lactalis», финской компанией «Valio» и германской фирмой «Hochland». Германская компания «KNAUF» контролирует более 50% рынка производства гипсокартона в России. Британская компания «Reham» доминирует в производстве алюминиевых банок и является единственной в России компанией, одновременно производящей и банки, и крышки к ним. Российское подразделение Solvay Group (до января 2013 г. – Rhodia Acetow) – единственный в России производитель ацетатного волокна – материала для производства фильтров для сигарет. Если объединить объемы производства ацетатного волокна в России и импорт из-за рубежа, компании Solvay будет принадлежать не менее половины объемов потребляемой в стране продукции. Датская компания «ROCKWOOL» контролировала в 2012 году около 20% российского рынка теплоизоляционных материалов. Наконец, в тех случаях, когда рынок трудно контролировать, российское подразделение может доминировать в премиальном сегменте рынка. Например, российское подразделение итальянской компании «Mapei» имеет сильные позиции в премиальном сегменте специальных строительных материалов.

По нашим самым консервативным оценкам, в 2012 году российские подразделения «настоящих» международных корпораций обеспечили суммарный объем выпуска промышленной продукции не менее 100 млрд. долларов. С учетом общего размера российского рынка потребительских товаров в 2012 году в 600 млрд. долл. и доли импорта на этом рынке в 50% мы, опять-таки, получаем цифру в 30%, примерно отражающую долю российских производств международных корпораций в общем объеме российского производства потребительских товаров. Следует указать, что данная доля стремительно растет, причем, в основном, не за счет «органического» роста (строительства новых мощностей и реконструкции существующих мощностей), а за счет слияний и поглощений, при этом целями становятся успешные российские компании, а цена покупки может включать солидную «премию». Среди заметных сделок можно указать покупку корпорацией «Unilever» ведущего производителя мороженого «Инмарко» в 2008 году и

крупнейшего производителя кетчупа «Балтимор» в 2009 году, «Coca-cola» заплатила за производителя соков «Нидан» в 2010 году 400 млн. долларов. Компания «PepsiCo» в 2008 году заплатила за лидера отечественного производства соков компанию «Лебедянский» 1,4 млрд.долларов. В 2012 году российское подразделение компании «Danone» произвело слияние с крупным отечественным производителем молочной продукции «Unimilk». Однако, крупнейшее поглощение на российском рынке потребительских продуктов произошло в 2010-11 годах, когда компания «PepsiCo» приобрела компанию «Вимм-Биль-Дан» за 5,4 млрд.долларов. Эта сделка прибавила 7% объему продаж всей компании «PepsiCo» и дополнило корпоративный портфель пятью российскими брендами стоимостью 1,5 млрд. долларов.

Масштабные поглощения отечественных производителей приводят к пересечению глобальных и локальных (российских) брендов в корпоративных портфелях и, зачастую, к выходу корпораций в совершенно новые для них сферы деятельности. Так, после покупки Вимм-Биль-Дана PepsiCo пришлось напрямую заняться проблемами молочной промышленности. С другой стороны, после приобретения французской молочной корпорацией Lactalis контрольного пакета компании Parmalat у нее появились в России собственные и контрактные мощности по розливу соков. Все это заставляет международные корпорации быстро трансформировать корпоративные портфели брендов и производственных площадок, учиться оперативно перепрофилировать или даже консервировать мощности, оказывающиеся временно избыточными.

При этом лишь в исключительных случаях (строительные материалы) **весь** объем российских продаж имеет местное происхождение. Большинство западных корпораций достраивают линейку российских продаж большими либо меньшими объемами импорта продукции, произведенной на зарубежных производственных площадках. В результате, типичное российское подразделение крупной международной корпорации представляет собой комплексную организацию, управляющую как местным производством, так и импортом, и обычно включает:

- Вновь созданные производственные мощности, возведенные путем инвестиций «в чистом поле» (greenfield).
- Мощности, полученные в результате поглощения российских компаний, которые обычно прошли комплексную реконструкцию после поглощения и продолжают регулярно модернизироваться.

- Центры дистрибуции для продукции корпорации, имеющей как российское, так и зарубежное происхождение.
- Крупные региональные штаб-квартиры, исполняющие функции стратегического планирования (включая поиск и подготовку к поглощению местных производств), развития производства, планирования и контроля качества работы российских субконтракторов, организации импортных поставок, маркетинга и продаж, финансового контроля и внутреннего аудита, тренинга управленческого персонала, технических специалистов, рабочих.

Во многих случаях в российских подразделениях созданы региональные инжиниринговые центры (иногда называемые «малые R и большие D центры», что означает большее внимание, которое уделяется проблемам внедрения разработок). Все это свидетельствует о потенциальном разнообразии инновационных практик, которые могут относиться к разным функциональным сферам деятельности фирмы, разным уровням управленческой иерархии и различным объектам управления.

Следует отметить еще две характерные черты российских производств международных корпораций. Прежде всего, в отличие от Китая и стран Восточной Европы (Словакия, Венгрия), западные корпорации не рассматривают российские производственные площадки как основу для экспорта на рынки развитых стран. Отдельные исключения (экспорт теплоизоляционной продукции ROCKWOOL в Финляндию, попытки «Балтики» экспортировать пиво, отгрузки Вимм-Биль-Данном морса в Западную Европу) лишь подтверждают общее правило – российские производственные площадки ориентируются на освоение российского рынка и рынка стран СНГ³. Это не мешает международным корпорациям вести в России значительные инвестиционные проекты и совершать крупнейшие сделки (доходящие по стоимости до 8-10% от глобальных годовых продаж всей корпорации), при том, что объем российского производства не превышает 20% общего объема глобальных продаж корпорации, а на практике он оказывается еще меньше (по кругу обследованных нами компаний – от 1 до 11-12% общекорпоративных продаж). Это кажущееся противоречие объясняется тем, что во многих случаях российские подразделения приобретают в портфелях бизнесов международных корпораций статус «звезд» (в терминологии портфельной модели МакКинзи-Дженерал Электрик) – они функционируют на рынках, имеющих высокие действительные и особенно,

³ Так, подразделение СНГ фирмы «КНАУФ» включает Россию, Украину, Казахстан, Узбекистан, Белоруссию, Азербайджан, Армению, Таджикистан, Киргизию, Туркмению, Грузию и Монголию (последовательность перечисления стран взята из корпоративных документов).

потенциальные темпы роста, в большинстве случаев значительно превосходят по объему продаж местных конкурентов, и, в результате, «оттягивают» на себя львиную долю общекорпоративных бюджетов развития.

Итак, мы убедились, что российские производственные подразделения зарубежных международных корпораций представляют хорошее потенциальное поле для исследований инновационных практик. Однако, прежде чем создавать инструментарий исследования – способы получения и, особенно, способы интерпретации данных (метрики наблюдения и фиксации инновационных практик), мы должны были ознакомиться с особенностями предполагаемого объекта наблюдений.

Смысл инновационных практик в контексте основных задач, решаемых международными корпорациями

Мы определили инновационные практики промышленных (производственных) фирм – попытки реализации *новых для фирмы* способов решения управленческих задач. Соответственно, нам необходимо было получить самое общее представление о задачах, решаемых международными корпорациями. За последние 50 лет, начиная с работ Данинга [Dunning 1958], Пенроуз [Penrose 1959], Химера [Hymer 1960/1976], Вернона [Vernon 1966] и Аарони [Aharoni 1966], теория, объясняющая поведение международных корпораций, получила самое широкое развитие. Как это часто происходит с исследованием комплексных феноменов, теория довольно быстро разбилась на отдельные школы, объясняющие отдельные проявления данного феномена. В 2008 г. Форсгрэн [Forsgren 2008] предпринял для теории международных корпораций то, что десятилетием раньше сделал для стратегической теории Минцберг с соавторами [Mintzberg et al. 1998] -- представил «зверя» с разных сторон, то есть свел воедино различные школы и теоретические подходы в объяснении феномена. Развивая идеи Форсгрэна, мы попытались представить в Таблице 1 основные задачи, решаемые международными корпорациями.

Таблица 1. Различные подходы к объяснению основных задач международных корпораций

	Подход теории отраслевых рынков	Подход теории транзакционных издержек	Подход теории корневых компетенций	Подход теории сетевых взаимодействий	Подход институциональной теории
Главная задача международной корпорации	Использовать монополистические преимущества на зарубежных рынках	Добиться интернационализации рынков поверх национальных барьеров	Создать, перенести и применить на зарубежных рынках уникальные знания	Использовать местные связи зарубежных подразделений в качестве общекорпоративного стратегического ресурса	Добиться общественного признания своей деятельности и затем воздействовать на институциональное окружение в различных странах
Основная роль штаб- квартиры	Мобилизация общекорпоративных ресурсов на подавление (элиминирование) местных конкурентов	Развитие «глобальных брендов» и продвижение данных товаров на различных национальных рынках	Ускорение создания и распространения знаний в подразделениях и в корпорации в целом	Использование местных партнеров локальных подразделений корпорации в интересах подразделений в других странах	Политическое воздействие и разрешение конфликтов в различных национальных контекстах

Задачи, представленные в Таблице 1, не отменяют, а дополняют «стандартные» задачи любой международной корпорации:

- Определение перспективных рынков и направлений деятельности.
- Распределение инвестиционных ресурсов между центральными и локальными подразделениями.
- Оценку эффективности использования активов.
- Элиминирование (вывод из состава корпоративного портфеля) неэффективных активов.

В реальности, как неоднократно отмечалось в научной литературе, развитие зарубежного производства – длительный процесс, на отдельных этапах которого доминируют различные задачи. Действительно:

1. Корпорация начинает производство в новой стране (либо путем строительства новых производственных объектов, либо путем использования местных подрядчиков, либо путем покупки локальных производителей) только в том случае, когда в корпорации присутствует уверенность в том, что в наличии имеются компетенции, необходимые для контроля и управления вновь создающимися (приобретаемыми) производственными активами.
2. Строительство и запуск новых производственных объектов либо покупка местных фирм требует минимального уровня одобрения данных действий со стороны властей принимающей страны. Это заставляет корпорацию добиваться общественного признания уместности (полезности) своей деятельности.
3. Даже если корпорация начинает производственную деятельность в новой стране с использования локальных брендов (что случается крайне редко), она всегда будет стремиться перенести в данную страну свои собственные бренды, имеющие для местных потребителей прелесть новизны и флер «иностранности». На практике в большинстве случаев происходит обратное – корпорация начинает местное производство с переноса ранее импортировавшихся «глобальных брендов».
4. Далее, по мере развития производственных операций, локальные подразделения корпорации начинают «обрастать» местными связями (поставщиками, субподрядчиками,

местными университетами, исследовательскими центрами, школами, церквями и т.д. и т.п.).

5. При благоприятном развитии событий корпорация добивается значительной доли на локальном рынке и стремится увеличить подобную долю всеми допустимыми способами, в том числе и путем покупки локальных конкурентов.

6. Обретение корпорацией значительной доли рынка позволяет корпорации все более заметно воздействовать на институциональное окружение в принимающей стране, зачастую диктуя местным (и федеральным) властям удобные для корпорации условия ведения бизнеса.

Забегая вперед, мы можем подтвердить, что примерно подобную последовательность ведущих задач корпораций по мере развития российского производства мы и слышали в большинстве проведенных нами интервью. Такая же последовательность действий и представлена в единственной книге [Perreg 2012], посвященной историческому опыту крупной корпорации в России и написанной от первого лица (Председателем Совета директоров и Генеральным директором корпорации P&G в 1995-2002 гг.). Важно подчеркнуть, что по мере накопления опыта локального производства ни одна из вышеперечисленных задач не теряет своей значимости. Ключевое различие между корпорациями состоит в том, что на одних корпорациях при решении данных задач менеджмент довольствуется уже найденными решениями, доказавшими свою эффективность и вошедшими в «репертуар стандартных управленческих действий», а в других корпорациях данные задачи продолжают быть полем экспериментирования и предметом инновационных практик.

Инструменты фиксации инновационных практик

Поняв принципы интерпретации инновационных практик в контексте основных задач международной корпорации, мы должны были разработать инструменты фиксации инновационных практик, адекватные задачам исследования. Здесь мы предложили инструмент, получивший условное название «Альбом инновационных практик» (см. Рисунок 1), состоящий из нескольких листов, соответствующих отдельным функциональным областям деятельности производственного подразделения (производство, маркетинг, управление персоналом).

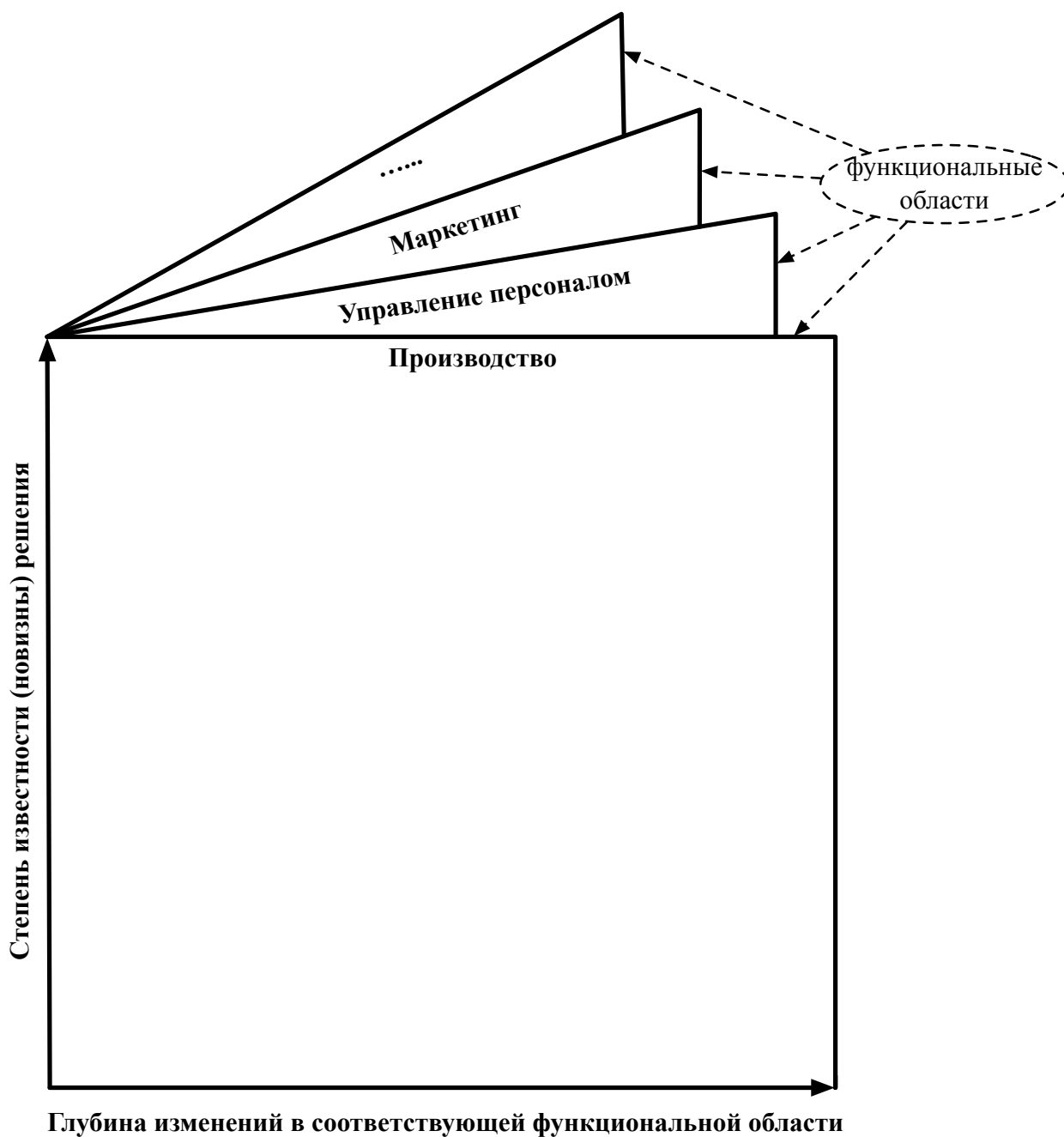


Рисунок 1. "Альбом инновационных практик"

Одна сторона каждого листа является общей (сшитой) для всех листов и отражает *степень известности/новизны* реализованного решения (инновационной практики). Мы можем выделить решения, являющиеся:

- Известными для российского подразделения международной корпорации.
- Известными для корпорации в целом.

- Известными в отрасли (существующими у конкурентов, предлагаемыми консультантами, специализированными подрядчиками, производителями оборудования и т.д.).
- Новыми комбинациями известных решений, изначально не нацеленными на патентоспособность..
- Принципиально новыми (патентоспособными) решениями.

Вторая сторона листа является специфической для каждой из функциональных областей и отражает **глубину** изменений. В *отношении производства* можно выделить:

- Освоение новых приемов работы и новых режимов существующего оборудования.
- Доводку и переналадку существующего оборудования.
- Ввод в эксплуатацию отдельных новых станков, аппаратов, установок.
- Ввод в эксплуатацию новых участков, цехов, производственных линий, вспомогательных объектов (складов, подъездных путей, тепло- и энергогенерирующих мощностей, очистных сооружений).
- Комплексная модернизация существующих производственных площадок (изменение основной производственной схемы, установка новых основных технологических линий и вспомогательных объектов).
- Ввод в эксплуатацию новых производственных площадок (заводов), требующих установки как нового технологического оборудования, так и строительства и ввода в эксплуатацию полного спектра вспомогательных мощностей.

В *области маркетинга* мы можем выделить:

- Изменение способов рекламы, продвижения, дистрибуции и форм продаж существующих товаров, включая ребрендинг существующих товаров, то есть изменение имиджа товара, выделение иных потребительских свойств продукта, отражающего запросы иной целевой аудитории потребителей.
- Выпуск на рынок модифицированного продукта.
- Выпуск на рынок нового продукта внутри традиционной для корпорации товарной группы.

- Выпуск на рынок продуктов в новой для корпорации товарной группе.

Обратим внимание, что замена импортированного продукта на продукт российского происхождения, выпущенного на собственных либо контрактированных мощностях международной корпорации всегда является выпуском на рынок *модифицированного* продукта, так как страна происхождения продолжает являться важной характеристикой товара как на потребительских, так и на промышленных рынках. Это позволяет отнести локализацию производства – замена импорта российским производством в качестве существенной маркетинговой инновационной практики.

Наконец, в *области управления персоналом* мы можем выделить:

- Повышение качества работ, выполняемых сотрудниками фирмы (более точное соблюдение стандартов, регламентов, норм поведения).
- Повышение объема работ, выполняемых сотрудниками (повышение норм выработки, расширение зон обслуживания, расширение круга функциональных обязанностей, добровольное принятие сотрудником выполнения дополнительных форм и видов действий).
- Перемещение работников фирмы между объектами и подразделениями (единичное, в составе бригады, «группы запуска» и т.д.).
- Повышение эффективности существующих и создание новых каналов внутрифирменных коммуникаций.
- Изменение системы рабочих мест (создание новых рабочих мест и ликвидация неэффективных рабочих мест).

Легко убедиться, что инновационные маркетинговые практики направлены на расширение маркетингового потенциала фирмы (круга действительных и потенциальных потребителей и увеличения уровня спроса). Производственные инновационные практики направлены на расширение производственного потенциала фирмы (увеличение объема и эффективности производственных операций). Наконец, инновационные практики в области управления персоналом направлены на развитие кадрового потенциала фирмы (увеличение объема и качества выполняемых работ при снижении негативных и росте позитивных социальных эффектов как внутри фирмы, так и за ее пределами).

Нашей задачей было зафиксировать изменения в каждой из функциональных областей (производство, маркетинг, управление персоналом), найти возможные взаимосвязи между изменениями в отдельных функциональных областях и, наконец, установить связи между глубиной изменений и основными задачами корпорации (рыночное доминирование, перенос брендов, расширение базы знаний, расширение локальных бизнес-сетей, создание комфортной институциональной среды).

Следует сразу отметить, что список функциональных областей ни в коей мере не претендует на полноту. Прежде всего, отсутствуют инновационные практики в области финансов. В нашем случае это имеет объективное и субъективное оправдание. Объективное оправдание состоит в том, что российские подразделения международных корпораций являются центрами прибыли, а не центрами инвестиций. Хотя основная прибыль генерируется в рамках российского подразделения, решения по использованию прибыли принимаются в основном в штаб-квартире. От наших респондентов (руководителей предприятий) мы могли получить лишь частичную, весьма неполную информацию о способах принятия подобных решений. Субъективный момент состоит в том, что там, где мы смогли получить детальную финансовую информацию (включая данные об объемах капитальных вложений и т.д.), она была передана на условиях соблюдения ее конфиденциальности. Это не позволило нам привести подробности инновационных практик в области финансов с той же полнотой, как нововведений в области производства и управления персоналом.

Следующая оговорка связана с мерой изменений. Здесь применяется параметр «глубина», то есть *степень* изменений в основных элементах соответствующей системы (производство, маркетинг, управление персоналом), а не параметр «масштаб», почти всегда привязанный к стоимости осуществленных мероприятий. С учетом значительной разницы в размерах производства и продаж обследованных компаний сравнение стоимости проведенных мероприятий было бы некорректным.

Третья оговорка связана с практиками в области управления персоналом. Если в области маркетинга и управления производством достаточно легко установить степень изменений в виде единой шкалы, то в области управления персоналом перечисленные выше формы изменений не являются однозначно «вложенными».

Наконец, надо указать на условный характер метрики «обыденность-новизна» соответствующих действий. Наиболее интересными являются факты нарушения «вложенности» строчек «известное для российского подразделения» – «известное для корпорации». Мы покажем, что ряд инновационных практик международных корпораций, особенно в сфере управления персоналом, являются сознательным воспроизведением не просто российских, а советских решений.

Данные и методика исследования

Мы отбирали для исследования только те корпорации, которые запустили производство в России более пяти лет назад (в реальности, в 1997-2002 гг.). Мы посчитали пятилетний период работы достаточным для достижения устойчивой работы российского подразделения и формирования системы инновационных практик «зрелого производства». Кроме того, наше внимание было сконцентрировано на так называемых процессинговых производствах. В соответствии с определением Института производственных инженеров [Institute of Industrial Engineers 2013], это – производства, на которых «первичный производственный процесс либо непрерывен, либо построен вокруг материалов, не имеющих измерения в штуках. Примерами процессинговых производств могут быть названы производство продуктов питания, бытовой химии, фармацевтических препаратов, горюче-смазочных материалов, керамики, металлов, синтетических материалов и т.п.». Как мы отметили ранее, значительная часть российских производственных подразделений международных корпораций преимущественно созданы в этих отраслях. Кроме того, именно на процессинговых производствах (в отличие от сборочных) мы надеялись найти примеры полного цикла инновационных работ – от возникновения идеи нового продукта до его проектирования, запуска в производство и выпуска на рынок.

Программа обследования включала встречи с генеральным директором предприятия или с директором по производству, общение с главными технологами, руководителями маркетингового блока, менеджерами по качеству, другими функциональными специалистами, ответственными за продуктовые или процессные инновации. Значительная часть встреч проводилась непосредственно на предприятиях. Такие встречи *обычно предварялись осмотром основных производственных линий, заводской лаборатории и т.д.* В ряде случаев для нашей исследовательской группы фирмой

готовились специальные отчеты, содержавшие информацию об основных инновационных проектах, реализованных в последние 2-3 года, а также планируемых к реализации в 2013-2015 гг.⁴ Мы также имели возможность ознакомиться с информационными бюллетенями, издающимися для сотрудников корпорации или для ее российского подразделения.

Интервью были организованы вокруг следующих основных вопросов:

- Что понимается под инновациями на корпоративном уровне и в российском подразделении?
- Как организуются инновационные проекты различной направленности и масштаба, и какова роль руководства корпорации, других подразделений компании и собственно российского подразделения в различного рода инновационных проектах?
- Как финансируются инновации, и какие типы бюджетов используются для инновационных проектов разного рода?
- Какие меры морального и материального стимулирования применяются для поощрения действий инициаторов и «имплементаторов» инновационных практик?

Всего нами было проведено обследование 11 заводов девяти фирм. Подробный отчет о результатах встреч, полученной нами информации и впечатлениях был направлен на все участвовавшие в исследовании фирмы. От семи фирм (PepsiCo, REXAM, Mapei, ROCKWOOL, KNAUF, Lactalis, and Rhodia Acetow (подразделение компании Solway)) нами были получены разрешения использовать данные проведенного обследования в академической печати. В некоторых случаях мы получили детальную обратную связь, включая уточнение некоторых фактов и исправление допущенных ошибок в технической терминологии.

Результаты фиксации и анализа инновационных практик

Общая картина инновационных практик обследованных нами компаний представлена в Таблицах 2-4, где указаны основные действия, реализованные в 2008-2012 гг. Мы, прежде всего, представим данные о реализованных инновациях в разрезе функциональных

⁴ К сожалению, часть данных документов имела гриф «Строго конфиденциально».

областей и о межфункциональных взаимосвязях между практиками, а затем уже сможем перейти к выявлению особенностей решения общекорпоративных задач в различных компаниях.

Инновационные маркетинговые практики

Генерализация инновационных практик в сфере маркетинга (новые практики продвижения существующих продуктов и выпуск на рынок новых продуктов) представляла достаточно большую сложность. Дело в том, что, несмотря на близость происхождения, принадлежность к «процессинговым производствам» и наличествовавший у всех обследованных корпораций значительный опыт функционирования в России, здесь присутствует колоссальная разница в масштабах деятельности – если российские подразделения Mapei и Rhodia Acetow представляют собой относительно небольшие однозаводские фирмы, то REXAM, Lactalis и ROCKWOOL уже напоминали собой советские производственные объединения с 2-4 заводами, а российское подразделение PepsiCo и особенно, подразделение KNAUF СНГ, походили на добротный советский главк (республиканский в случае с PepsiCo и всесоюзный в случае с KNAUF СНГ) – более десятка заводов, разбросанных по всей России или бывшему СССР.

Значительно различалась и ассортиментная линейка выпускаемой продукции. Если российские подразделения Rhodia Acetow и REXAM выпускали фактически унифицированный товар (соответственно, ацетатный жгут для производства сигаретных фильтров и алюминиевую банку с крышкой), различавшийся лишь отдельными спецификациями, диктуемыми требованиями квалифицированных заказчиков (табачных компаний для Rhodia Acetow, производителей напитков для REXAM), то Lactalis, PepsiCo, ROCKWOOL, KNAUF и Mapei вели в России производство и сбыт продукции в 4-6 ассортиментных группах и в нескольких сотнях товарных позиций (например, KNAUF – по 235 товарным позициям в таких разнородных группах, как «строительные материалы», «комплексные системы», «машины и механизмы», инструменты; Lactalis – по 176 товарным позициям в 6 ассортиментных группах; Mapei – по 101 товарной позиции в 8 ассортиментных группах; у PepsiCo после приобретения Вимм-Билль-Данна

по 28 брендам в 5 основных товарных категориях сортамент продукции подтягивается к тысячи⁵).

Тем не менее, общая направленность маркетинговых практик всех обследованных компаний была идентична – укрепление позиции фирмы на российском рынке в условиях общей нестабильности темпов экономического роста.

⁵ Основные товарные категории выделяли сами фирмы .

Таблица 2. Инновационные практики обследованных компаний в сфере маркетинга и запуска новых продуктов

Степень новизны решения	Глубина изменений			
	Новые формы и методы продвижения и продаж существующих товаров	Модификация продуктов	Освоение новых продуктов в существующих товарных категориях	Освоение продуктов в новых товарных категориях
Известно для российского подразделения	RX, RH, KN, LT, PS, RH, MP			LT, PS
Известно для корпорации		LT	KN	KN
Известно в отрасли		PS	PS	
Новая комбинация известных решений	KN		PS	
Принципиально новое решение		MP	MP, PS, RW, KN	PS

Примечание: KN – Knauf, LT – Lactalis, MP – Mapei, PS – PepsiCo, RH- Rhodia Acetow, RW – ROCKWOOL, RX – REXAM,

В Таблице 2 представлены инновационные практики обследованных компаний в области изменения форм маркетинга существующих и запуска на рынок новых товаров, реализованные в 2008-2012 гг. Прежде всего, обратим внимание на ассортиментные сдвиги (освоение продуктов в новых товарных категориях), произошедшие у ряда фирм. При этом у «Lactalis» и, особенно, у «PepsiCo» эти сдвиги были частично реализованы путем освоения продуктов, уже известных российскому подразделению корпорации. Это связано с покупкой «PepsiCo» компании «Вимм-Билль-Данн», что включило в портфель брендов «PepsiCo» молочные продукты, освоенные ранее компанией «Вимм-Билль-Данн», и покупкой фирмой «Lactalis» компании «Parmalat», что вывело «Lactalis» на принципиально новый для нее рынок соков, уже освоенный в России производственными подразделениями «Parmalat». Ассортиментный сдвиг в «KNAUF» был связан с экономическим кризисом и снижением объемов нового строительства. Компании пришлось строить и запускать в России мощности для производства новых категорий продуктов, предназначенных не для нового строительства, а для ремонта.

Освоение новых продуктов в существующих категориях наблюдалось у большинства обследованных фирм, при этом у «PepsiCo», «Mareï», «ROCKWOOL» и «KNAUF» на российский рынок были выпущены продукты, содержавшие в себе принципиально новые решения.

Следует отметить существенные отличия общей конфигурации маркетинговых систем обследованных компаний. Как уже говорилось, «Rhodia Acetow» и «REXAM» работают фактически «под заказ» небольшого числа крупных клиентов, соответственно, все изменения в производимых товарах либо исходят от клиентов, либо должны заранее с ними согласовываться (маркетинговая система “pull”). «ROCKWOOL», «KNAUF» и «Mareï» работают одновременно на двух рынках – рынке промышленной продукции (поставки специализированным строительным организациям для промышленного и жилищного строительства) и розничном рынке (реализация продукции для индивидуального жилищного строительства и ремонта). Здесь уже гораздо больше возможностей инициативного выпуска новых товаров (маркетинговая система, сочетающая “pull” и “push”). Наконец, и «PepsiCo» и «Lactalis», при заметном различии масштабов их российских производственных и сбытовых операций, работают исключительно на розничном потребительском рынке в маркетинговой системе “push”. Здесь уровень инициативы в масштабах выпуска на рынок новых товаров лимитируется в

основном объеме доступных для корпорации инвестиционных и технологических ресурсов, «точностью попадания» в систему предпочтений и вкусов потребителей, уровнем реальных и воображаемых отличий от товаров, производимых конкурентами и, наконец, физической возможностью потребителя поглотить (в прямом смысле слова) большой объем данного товара⁶.

Мы обозначим лишь наиболее показательные инновационные практики в каждой из маркетинговых систем. В маркетинговой системе “pull” крайне важной практикой продвижения товаров (сохранения клиентуры) является **аудит производственных процессов, проводимый крупнейшими потребителями** произведенной компанией продукции. Так, предприятия крупнейшего производителя банок компании “REXAM” проверяют производители пива, предприятия “Rhodia” проверяют представители табачных компаний и т.п. Данная практика не обладает новизной, но каждый факт успешного прохождения аудита отдельного завода становится важной новостью в масштабах всей корпорации (в частности, отмечается на первых страницах в общекорпоративных бюллетенях), а сделанные потребителями замечания и предложения используются для совершенствования процессов на других заводах и помогают корпорации поддерживать отношения в иных странах со своими глобальными потребителями.

В смешанных системах “pull” и “push” в области товаров для строительства («ROCKWOOL», «KNAUF», «Mapei») особое значение имеют четыре вида инновационных практик –

- 1) **обучение потенциальных профессиональных пользователей продукции;**
- 2) **повышение уровня профессионализма дилеров;**
- 3) **своевременный выпуск на рынок новых товаров**, которые предлагают фирмам-потребителям продукции новые производственные решения,

⁶ Если просмотреть подряд несколько отчетов о маркетинговых исследованиях, посвященных потенциалу **различных** рынков продуктов питания, то может создаться впечатление, что маркетологи рассматривают потребителей в виде сказочных чудовищ, которых можно назвать только как «семиголовые пятибрюхи» -- они должны пить пиво как чехи, а апельсиновый сок -- как американцы, поглощать шоколад как швейцарцы, мясо – как аргентинцы, а курить – как россияне.

- 4) *«распрофессионализация»* продукции, то есть создание возможностей ее применения непрофессиональным пользователем. Так, компания «ROCKWOOL» выпустила в 2012 г. на российский рынок свой новый продукт (компрессионную изоляцию «Лайт Баттс СКАНДИК») сразу в двух вариантах размеров – «стандартном», приспособленном «для перевозки в легковых машинах» и в «размере XL» для транспортировки в крупногабаритном транспорте.

Тем не менее, обучение потенциальных пользователей и дилеров, а также «улавливание» интересов профессиональных потребителей остается ведущими маркетинговыми практиками. Обучение потенциальных пользователей и дилеров происходит на всех уровнях (архитекторы, проектировщики, прорабы и мастера строительных фирм, строительные рабочие) и ведется различными способами. Мы видели на заводе «ROCKWOOL» в Железнодорожном и на заводе «KNAUF» в Красногорске прекрасно оборудованные учебные центры, предназначенные и для собственных работников, и для дилеров и работников строительных фирм. Учебный центр «KNAUF» включает не только выставочные площади и лекционные классы, но и учебные мастерские, где происходит освоение навыков работы с продукцией фирмы. Широко используются и дистанционные средства обучения, а также выездные семинары для региональных дилеров.

Опыт группы «КНАУФ СНГ» по продвижению своей продукции путем обучения потенциальных пользователей заслуживает особого внимания, так как здесь были использованы новые комбинации известных решений. В целом «КНАУФ» использует самые разнообразные формы «продвижения путем обучения», ориентированные на действующих специалистов, будущих инженеров, техников и рабочих. Примером обучения, ориентированного на действующих специалистов, является запуск Школы дизайна КНАУФ в Перми в сотрудничестве с местным Союзом дизайнеров или семинары для представителей строительной отрасли, проводимые регулярно в разных городах России и СНГ, в том числе и в ведущих проектных институтах (ЛенНИИпроект и др.). Примерами обучения в области будущих инженеров являются открытые в 2012 г. Учебная лаборатория МГСУ-КНАУФ, на базе которой может проходить одновременное обучение 30 человек и которая снабжена не только учебной литературой, но и строительными материалами и действующими образцами строительной техники, и Информационно-консультационный центр «КНАУФ», созданный во Владивостоке на базе

Инженерной школы вновь созданного Дальневосточного федерального университета (ДВФУ).

Однако, наиболее комплексные решения были применены в области подготовки техников и квалифицированных рабочих. Здесь сочетаются:

- 1) подготовка специалистами подразделения «КНАУФ СНГ» пособий, вошедших в федеральный комплект учебников для обучения в учреждениях начального и среднего профессионального образования РФ;
- 2) проведение Всероссийских и региональных олимпиад профессионального мастерства среди обучающихся в образовательных учреждениях среднего профессионального образования по различным строительным специальностям («Мастер сухого производства», «Строительство и эксплуатация зданий и сооружений»);
- 3) открытие региональных ресурсных центров (объединяющие учебные классы и оборудованные материалами и техникой мастерские) на базе отдельных ПТУ.

Инновации в продуктах в смешанных маркетинговых системах “pull” и “push” представляют особую сложность. Здесь одинаково важным оказывается и использование уникальных компетенций корпораций для опережения конкурентов, и ориентация на насущные нужды местных потребителей. Пример балансирования данных параметров был нам продемонстрирован в корпорации «Мареі» (профессиональные строительные материалы), которая гордится высоким уровнем общекорпоративных расходов на исследования и разработки (более 5% от годового объема продаж корпорации), и в которой мы увидели отработанный алгоритм запуска нового продукта на локальный рынок (создание «новой формулы»):

1. Директор по продажам российского (или любого иного) завода⁷ направляет запрос в общекорпоративный Отдел исследований и разработок, указывая: причины запроса (наличие устойчивого локального спроса); желательные спецификации продукции; аналоги в составе ассортиментной линейки компании или ее конкурентов; уровень срочности постановки в производство подобной продукции (высокий, средний или низкий).

⁷ В составе корпорации Мареі в 2012 г. было 58 заводов.

2. Руководитель направления в Отделе исследований и разработок штаб-квартиры проводит проверку выполнимости заявки (feasibility study) и докладывает результаты анализа руководителю Отдела.
3. В случае положительного решения запускается «внутренний технологический проект», результатом которого является технологическая карта нового процесса (состав сырья, условия и время смешивания компонентов).
4. Технологическая карта передается в Россию. Директор по производству российского завода планирует «окна» в загрузке основных производственных установок и организует выпуск минимальной партии продукта, состоящей не менее чем из трех образцов (троекратное проведение производственных испытаний).
5. Заводская лаборатория в России делает тесты контроля качества полученных образцов продукции. При удовлетворительном результате тестов образцы передаются в Италию для заключительного лабораторного анализа.
6. Одновременно с этим проводятся полевые испытания в России, причем как на объекте потенциального заказчика, так и на собственной экспериментальной площадке.
7. Отчеты заключительного лабораторного анализа и полевых испытаний вводятся во внутреннюю информационную систему компании и являются основой для окончательного оформления «производственной формулы».

Далее происходит «активизация формулы»:

8. Российский маркетинг «утрачивает» с общекорпоративными маркетинговыми службами форму упаковки нового товара, обеспечивает перевод надписей, при необходимости корректирует дизайн упаковки и форму надписей.
9. Производство начинает выпуск нового продукта. При необходимости могут выполняться действия по добровольной сертификации продукции. Одновременно Главным технологом и Менеджером по управлению качеством российского завода разрабатывается ТУ на новую продукцию и делается «привязка» данного ТУ к соответствующему ГОСТу.

Таким образом, российское подразделение ежегодно инициирует создание и запуск на рынок 5-6 «новых формул»⁸. Как в любом «процессинговом» производстве, определенную сложность представляет «авторизация» сырья, то есть получение согласия центральных технических служб компании на использование сырья местного происхождения, но в целом алгоритм работает достаточно четко.

⁸ Всего в корпорации «Мареі» ежегодно запускается на рынок около 200 «новых формул».

В маркетинговой системе “push” инновационная практика в области продвижения и запуска на рынок новых товаров имеет свои нюансы. Наряду с **видимыми** нововведениями в области маркетинга (новые формы и способы рекламы, новые формы продвижения, запуск новых ассортиментных позиций внутри имеющихся брендов и выпуск на рынок новых брендов) существуют **невидимые** потребителю инновации – корректировка вкуса продукта, изменения в упаковке. Оба данных подхода широко используются в российском подразделении корпорации «PepsiCo». Так, на российских заводах «PepsiCo» удалось уменьшить общий вес пластиковой бутылки на 1,3 грамма, что привело к значительной финансовой экономии.

Следуя стандартной маркетинговой теории, мы должны были бы увидеть в Таблице 2 **диагональное построение** инновационных маркетинговых практик– чем более глубокие изменения требуются в продуктах, тем выше должна быть новизна решений. В деятельности российских подразделений международных корпораций данная диагональ сильно размыта -- как благодаря высокой инновационности практик продвижения продуктов, так и благодаря проникновению международных корпораций в новые для них товарные категории путем покупки российских компаний.

Инновационные практики в области производства

Инновационные практики в области производства призваны поддержать усилия фирм в области расширения объемов сбыта. При этом западные корпорации очень четко придерживаются принципа – «рост должен быть прибыльным», то есть при росте производства должна увеличиваться если не норма, то масса прибыли. Это и задает основные направления инновационных практик:

- Поддержание качества и снижение удельных издержек в производстве уже запущенных продуктов.
- Достижение большей общей экономичности (и экологичности) производства.
- Опережающее развитие производственной базы под задачи роста продаж.

В Таблице 3 указаны наиболее важные направления производственных инновационных практик в обследованных компаниях. Здесь обращает на себя внимание, прежде всего, масштаб деятельности – практически все компании вели как проекты совершенствования уже запущенных производств, так и комплексную модернизацию вновь приобретенных

заводов (KNAUF, Lactalis) или строительство и запуск к эксплуатации новых заводов (Mapei, PepsiCo, ROCKWOOL).

Таблица 3. Виды инновационных производственных практик, реализованных на обследованных компаниях в 2008-2012 гг.

Степень новизны решения	Глубина изменений					
	Освоение новых приемов работы и новых режимов существующего оборудования	Доводка и переналадка существующего оборудования	Ввод в эксплуатацию отдельных новых станков, аппаратов, установок	Ввод в эксплуатацию новых участков, цехов, производственных линий, вспомогательных объектов	Комплексная модернизация существующих производственных площадок (заводов)	Ввод в эксплуатацию новых производственных площадок (заводов)
Известно для российского подразделения	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Lt			
Известно для корпорации	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Mp, Kn	Rd, Kn	Rd, Kn	Mp, Rw, Lt, Ps
Известно в отрасли	Rd	Ps	Rw	Kn, RW	Kn, RW	Ps, RW
Новая комбинация известных решений				Ps		
Принципиально новое решение		Rw		Ps		

Note: Kn - Knauf, Lt – Lactalis, Mp – Mapei, Ps – PepsoCo, Rw -ROCKWOOL, Rd- Rhodia Acetow, Rx - REXAM

Следует сразу отметить, что совершенствование производств на зрелых предприятиях, запущенных 5-10 лет назад, происходит в условиях, когда на них уже в основном внедрены основные элементы систем «производства мирового уровня» (статистический анализ качества и ритмичности, оценки уровня производительности по индексам Срк-Ррк, функционально-стоимостной анализ, регулярный внутрикорпоративный бенчмаркинг процессов). В этих условиях совершенствование уже налаженных производств выполнялось в рамках трех видов работ. Прежде всего, на всех фирмах предпринимались меры по еще большей «центровке» производственных процессов, то есть применению новых приемов и режимов работы с целью дальнейшего повышения ритмичности производства, снижению удельных норм расхода сырья, снижению уровня брака и объема промышленных отходов. Здесь основной упор делался на все более последовательное приложении вышеперечисленных методов управления качеством, либо уже освоенных российским подразделением, либо осваиваемых при поддержке центральных технических служб корпорации. В отдельных случаях (например, на «Rhodia Acetow») российское подразделение прибегало к помощи независимых консультантов в области управления производительностью и качеством для получения информации о наиболее передовых приемах данной деятельности.

«Доводка оборудования» также в основном производилась в рамках решений, известных российскому подразделению или корпорации в целом. Однако, в отдельных случаях, как например, в «ROCKWOOL», здесь встречались уникальные «прорывы» -- реализация принципиально новых решений. К сожалению, данным решениям было сложно получить статус «общекорпоративной лучшей практики» именно потому, что они были найдены российскими специалистами для решения уникальной комбинации проблем отдельного предприятия.

Значительную новизну имели и некоторые проекты, направленные на повышение экономичности производства. Например, на заводе «PepsiCo» в Шереметьево было реализовано использование холода скважинной воды с температурой +11С° для охлаждения технологического оборудования. Холодильная мощность около 2 МВт снимается перед водоподготовкой, улучшая условия работы мембран установки обратного осмоса. Это решение было инициированное заводом и получило характер рационализации общекорпоративного значения. Другой пример высокой новизны решения, связанного уже с запуском новой производственной линии для выпуска новой категории продукта, также

взяты из недавней истории «PepsiCo» в России. Речь идет об освоении выпуска холодного чая, разлитого в разовую тару -- тонкие пластиковые бутылки (до этого в других странах данный напиток разливался в оборотную тару -- толстые бутылки, но в России сбор и повторное использование толстых пластиковых бутылок оказалось невозможным). При решении данной задачи были скомбинированы многие известные частные решения (пастеризация пробки бутылки самим горячим напитком, создание избыточного давления в бутылке за счет впрыска инертного газа, что способствует и поддержанию упругости тонкой бутылки, и предохранению напитка от окисления и т.д.) в комплексное новое решение, реализованное на трех российских производственных линиях. С ростом популярности холодного чая в США данное решение получило статус «лучшей практики» и было успешно экспортировано на американские заводы «PepsiCo».

В целом, однако, с ростом масштабов проектов степень новизны применяемых практик снижается. Крупные новые производственные линии, проекты комплексной автоматизации производства, модернизация существующих и возведение новых объектов происходит либо в рамках существующих компетенций корпорации (тогда оборудование закупается централизованно корпорацией, а монтируется и запускается местными силами при поддержке общекорпоративных служб шеф-монтажа и наладки), либо в рамках компетенций, существующих в отрасли (тогда поставки оборудования происходят напрямую, а монтаж оборудования, обучение местных инженеров и рабочих приемам работы на новых мощностях выполняются фирмой-изготовителем оборудования). Это объясняется тем, что в России западные корпорации строят зачастую очень крупные, но все-таки не уникальные объекты⁹. Тем не менее, отметим еще одну особенность строительства международными корпорациями новых производственных объектов -- в значительном числе случаев они строятся «на вырост». Так, новый завод «ROCKWOOL» в Алабуге (Татарстан), запущенный в 2012 г. (и явившийся самой крупной инвестицией в единичный производственный объект в истории корпорации), пока имеет одну запущенную производственную линию, но все основные параметры объекта рассчитаны на функционирование двух производственных линий. Это избавляет запуск последующих очередей производства от многих сложностей (неоптимальная конфигурация производственных линий, «втиснутых» в ограниченные пространства, простой

⁹ Данное положение может измениться. Так, корпорация «Solvay», ведет в настоящее время в СП с «СИБУРОм» строительство действительно стоимостью в 3 млрд. евро, рассчитанного на производство 330 тыс. тонн ПВХ и 235 тыс. тонн каустической соды в год.

производства из-за ограничений складских мощностей, заторы внутрипроизводственного транспорта и т.д.). Соответственно, запуск очередных производственных линий на подобных «вольготных» площадках приводит к снижению удельных издержек.

Инновационные практики в области управления персоналом

В Таблице 4 представлены инновационные практики в области управления персоналом, реализованные в 2008-2012 гг. на обследованных нами компаниях. Следует сразу указать, что «героический период» создания на данных компаниях систем управления персоналом, адекватных поставленным задачам организации «производства мирового уровня», при соблюдении общекорпоративных стандартов кадровой работы уже в основном завершился. Создание новых систем управления персонала происходило путем:

- Избавление от таких привычных российских явлений, как разгильдяйство, расхлябанность, халатное отношение к своим обязанностям, и, особенно, штурмовщина¹⁰.
- Активным привлечение нового персонала, способного принять иные принципы поведения и правила работы (здесь наблюдалось массовое привлечение технических специалистов из научных центров и из «оборонки»).
- Активным обучением на практике новым методам работы, включая привлечение на российские предприятия отдельных сотрудников или целых групп менеджеров низового или среднего звена (мастеров, начальников участков, инженеров по системам качества) из материнской компании (не обязательно из страны, где располагалась штаб-квартира международной корпорации).
- Оснащением фирм детальными регламентами и стандартами, задающими «нормаль» производственного процесса.
- Установлением новых систем вертикальной и, особенно, горизонтальной коммуникации (повседневное виртуальное общение и периодические конференции между сотрудниками одного уровня в разных страновых подразделениях корпорации).
- Отработкой систем оценки персонала, в которых упор делался на фиксацию объективных показателей деятельности работника любого уровня, а не на его отношения с вышестоящим начальством.

¹⁰ Читателю предлагается самостоятельно перевести данные термины на английский или немецкий язык.

- Внедрением новых систем вознаграждения, в которых основной упор делается не на переменные выплаты (премии)¹¹, а на стабильность базового вознаграждения¹².

¹¹ Общий объем доли переменного вознаграждения (премий) на обследованных нами предприятиях для основных категорий работников не превышает 20-30% от общего объема годового вознаграждения, при этом наиболее часто «13 зарплата» дается по результатам **технических** параметров деятельности завода в целом (работа без аварий и случаев производственного травматизма в течение года).

¹² Как нам с гордостью поведали на заводе «КНАУФ» в Красногорске, «никогда за всю историю предприятия работникам не задерживали зарплату».

Таблица 4. Виды инновационных производственных практик, реализованных на обследованных компаниях в 2008-2012 гг.

Степень новизны решения	Виды изменений				
	Повышение качества работ, выполняемых сотрудниками фирмы	Повышение объема работ, выполняемых сотрудниками	Перемещение работников фирмы между объектами и подразделениями	Улучшение существующих и создание новых каналов внутрифирменных коммуникаций	Изменение системы рабочих мест (создание новых и ликвидация старых рабочих мест)
Известно для российского подразделения	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Lt, RW	Rd, Kn, RX, MP, LT	Mp
Известно для корпорации	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Ps, Rd, Rx, Rw, Kn, Lt, Mp	Kn, RW		Rd, Kn, PS, RX,
Известно в отрасли			Lt	Kn, RW	Kn, RW
Новая комбинация известных решений		Kn			
Принципиально новое решение			Lt	Kn	

Note: Kn - Knauf, Lt – Lactalis, Mp – Mapei, Ps – PepsoCo, Rw -ROCKWOOL, Rd- Rhodia Acetow, Rx - REXAM-

Результатом этих усилий стало то, что на большинстве обследованных нами фирм действительно сложилась специфическая организационная культура, которую можно охарактеризовать следующими словами:

- Мастеровитость
- Доверительность
- Требовательность
- Ответственность
- Порядочность
- Доброжелательность.

Рассмотрим каждый из этих элементов подробнее.

Мастерство всегда уникально и покрыто тайной. Сумрачные творцы в порыве потного вдохновения ваяют шедевры, которые они сами не могут вновь воспроизвести. Мастеровитость же всегда открыта и, при желании, воспроизводима – «вот инструмент, вот прием, делай как я – все получится». Не на достижение уровня уникального мастерства, а на достижение высокой степени мастеровитости и нацелены программы подготовки работников всех уровней в «западных» российских производствах.

Отсутствие тайн от других работников приводит к иному уровню доверительности отношений в рабочих коллективах. Это не означает доверчивости – в необходимых местах на фирмах устанавливаются видеокамеры слежения, применяются должные меры к поддержанию сохранности коммерческих и технологических секретов. Тем не менее, доверительность в отношениях к работникам всех уровней сохраняется, причем уровень доверительности задается сверху, от высшего менеджмента и собственников фирмы.

Доверительность не исключает, а подкрепляет требовательность, причем не только «сверху вниз», в отношениях между начальниками и подчиненными, но и по горизонтали (в отношении между коллегами) и «снизу вверх» (в отношении к начальству). Поддержанию данного отношения способствуют и системы оценки, опирающиеся, прежде всего, на объективные показатели деятельности сотрудника, подразделения, завода и фирмы в целом.

При этом требовательность не превращается в придирчивость и самодурство, которые согласно бессмертному приказу Наркома обороны СССР № 0391 от 4 октября 1941 г.

«являются проявлением собственной растерянности командиров». Здесь стоит отметить то, что на западных производствах в России стараются максимально поддерживать баланс полномочий и ответственности, причем на всех уровнях управленческой иерархии. Прежде всего, на уровне высшего руководства «странового» подразделения западные производства в России имеют, как правило, больше прав, чем производственные подразделения российских корпораций – и в отношении ассортиментной матрицы, и в отношении планируемых темпов продаж, и в области ценообразования. Иногда степень делегирования полномочий руководителям российских подразделений, особенно в западных корпорациях, находящихся не в акционерной, а в семейной собственности, превосходит всякое воображение.

На одну-две ступеньки ниже также стараются максимально делегировать полномочия. Так, мы заинтересовались, кто конкретно распоряжается бюджетом «малых инновационных проектов» (модификаций продуктов и процессов внутри существующих брендов) и увидели максимальное разнообразие решений, зависящих от определения «ключевого фактора успеха» модифицированного продукта. Так, если в компании признается ключевым фактором успеха «улавливание» специфических запросов потребителей, бюджет развития оказывается в распоряжении маркетологов. Соответственно, в ходе работы над проектом маркетологи компенсируют техническим службам и основному производству затраты на освоение новой продукции (разработку спецификаций и технологических карт новых процессов, остановка производственных линий на период запуска пробных партий продукта и т.п.). Маркетинговые службы, соответственно, и отвечают за сроки выполнения и общие результаты проекта. Если же «ключевым фактором успеха» признается создание новой формулы продукта, то распоряжение бюджетом развития остается за технологами, которые компенсируют необходимые затраты маркетологам и производственникам. Наконец, если ключевым фактором успеха признается «центровка» производственных процессов внутри устоявшего ассортимента, то бюджет развития остается в распоряжении руководителя производства.

Наличие четких и, в большинстве случаев, достаточных полномочий на всех уровнях должностей имеет крайне интересные побочные эффекты – порядочность и доброжелательность, прежде всего в отношении собственных подчиненных: не надо изворачиваться и раздражаться, прикрывая собственное бессилие и пытаясь свалить неудачи на «нерадивых работников». Кроме того, доброжелательности в отношениях, как

ни странно, способствует и некоторый здоровый цинизм. Как объяснил нам руководитель одного из заводов, англичанин, возглавляющий российское производство американской фирмы: «Надо всегда помнить, что деньги – все-таки самое главное, чего работники ожидают от компании. При этом надо помогать им развивать иные потребности, кроме материальных – потребности в уважении коллег, в самореализации и творчестве».

В этих условиях инновационные практики в области управления персоналом, реализованные на обследованных нами компаниях в 2008-2012 гг. имели в основном характер **«доводки системы»** в соответствии с меняющейся социально-экономической обстановкой в России, ростом масштабов производства и зрелости бизнеса российского подразделения. **Повышение качества и расширение круга работ** на всех обследованных предприятиях было напрямую связано с процессами «непрерывного совершенствования» (continuius improvement) производства. Инновациями здесь стали:

- Формирование четких формализованных программ интенсивных тренингов, инструктажей и т.п. в рамках «ввода в должность» для всех вновь принимаемых сотрудников, и особенно для сотрудников рабочих специальностей.
- Разнообразные попытки вовлечь всех работников предприятия в инновационную деятельность. Это предполагало участие сотрудников в совещаниях по совершенствованию процессов и использование своего свободного времени для формулирования рационализаторских предложений. Попытки использовать свободное время сотрудников для работы над инновационными проектами, по свидетельству руководителей фирм, не было встречено с особым энтузиазмом, особенно среди рядовых инженеров. Иная ситуация наблюдалась там, где участие работников в рационализаторской деятельности получало хотя бы небольшое материальное подкрепление. На заводе «КНАУФ» в Красногорске вообще подняли Постановление Совета Министров СССР от 24 апреля 1959 г. N 435 "Об утверждении Положения об открытиях, изобретениях и рационализаторских предложениях и Инструкции о вознаграждении за открытия, изобретения и рационализаторские предложения" (СП СССР, 1959, N 9, ст. 59)¹³ и сформировали четкую систему материального стимулирования рационализаторской деятельности, с энтузиазмом воспринятую всеми сотрудниками¹⁴.

¹³ Инициатором данной работы был немецкий директор завода.

¹⁴ К сожалению, вскоре пришло понимание того, что что-то улучшить в налаженных процессах производства очень непросто, число поданных рационализаторских предложений оказалось меньше ожидавшегося руководством завода.

Изменение системы рабочих мест было связано прежде всего с развитием производства – запуском новых производственных участков, цехов, заводов. Однако, активные работы по автоматизации производства, особенно в процессах основного производства и логистики, привели к ликвидации определенного числа малопроизводительных рабочих мест с тяжелыми условиями труда. Следует отметить, что все обследованные заводы, несмотря на значительные объемы выпуска, были малочисленными, особенно в основном производстве. Новые крупные производственные объекты, благодаря высокому уровню автоматизации процессов, невелики по численности персонала – 200-300 человек является нормой. Тем не менее, в последние годы, в частности, на фирме «ROCKWOOL», получила распространение забытая с советских времен практика перехода работников с существующего производства на вновь запускаемые заводы. Так, при запуске завода в Алабуге группа работников перешла на данный завод с завода в Железнодорожном. Она работала совместно с общекорпоративной временной группой запуска “shadow team”, составленной из представителей центральных служб корпорации и работников из других стран, но в отличие от них осталась на заводе и после запуска на постоянной основе¹⁵.

Расширение круга работ и перемещение работников между подразделениями принимает в последнее время в российских подразделениях международных компаний еще одно измерение, продемонстрированное нам во французской группе «Lactalis» (напомним, крупнейшем в мире производителе молочных продуктов с глобальными продажами в 15 млрд евро, представленной на российском рынке в основном брендом «President», а с 2011 г. – и брендами приобретенной «Lactalis» компании «Parmalat»). Там директор по маркетингу СНГ входит в общекорпоративный совет по маркетингу, а один из российских менеджеров заняла должность директора по закупкам испанского подразделения корпорации. Подобные примеры международной экспансии россиян на **управленческие** должности пока уникальны, но переход в штаб-квартиру либо в иные страновые подразделения специалистов финансового блока или блока IT из российского подразделения является в ряде обследованных компаний уже стандартной практикой.

Еще одно важнейшее направление нововведений – **расширение репертуара форм внутрикорпоративных коммуникаций**. Здесь имеются в виду все формы коммуникаций – и персональные, и деперсонализированные. Стоит отметить в этой связи ряд интересных нововведений, реализованных именно в 2008-2012 гг. Прежде всего, это активное участие

¹⁵ Это была стандартная практика 1960-1970-х гг., особенно в отношении заводов, строившихся в Средней Азии.

руководителей и высших менеджеров российских представительств в разработке срочных программ общекорпоративного развития на 2011-2015 или 2013-2016 гг. Это – не только признание роли российского подразделения в общем портфеле бизнесов корпорации, но и признание профессионализма менеджеров российского представительства, а также выражение им особого доверия (несмотря на активный внутренний и внешний PR общекорпоративных планов стратегического развития, детали данных программ остаются строго секретными).

Еще одной инновацией в области внутрикорпоративных коммуникаций является запуск общекорпоративных или региональных бюллетеней на русском языке, реализованный во многих компаниях. Здесь подлинную уникальность имеет серия ежеквартальных бюллетеней «Вести КНАУФ», запущенная в начале 2008 г. в качестве регулярного журнала, зарегистрированного Министерством РФ по делам печати, и имеющего заявленный тираж 3 тыс. экземпляров. Уникальность заключается прежде всего, в том, что данное издание готовится специально для подразделения «КНАУФ СНГ» и в корпорации иного подобного издания нет. Кроме того, в данном издании регулярно освещаются не только вопросы текущего функционирования подразделения «КНАУФ СНГ» (производство, продвижение продукции, обучение, социальная ответственность, корпоративные мероприятия, важные события в личной жизни сотрудников), но и ключевые вопросы изменений в руководстве компании (объяснение и обоснование преобразования системы управления группы «КНАУФ СНГ» [Вести КНАУФ 2011; Вести КНАУФ 2012], и даже брошюр «Взгляд за кулисы» [Вести КНАУФ 2009] – всем российским сотрудникам был представлен персональный состав и распределение обязанностей высшего руководства международной группы «КНАУФ». Напомним, что речь идет о семейной фирме, организованной в форме командитного товарищества (KG в немецкой аббревиатуре) и не обязанным раскрывать никакую внутреннюю информацию. Именно поэтому мы отнесли данное нововведение, как и практику назначения россиян на высокие зарубежные управленческие должности в «Lactalis», к принципиально новым решениям в сфере управления персоналом.

Для полноты картины следует добавить и регулярно развивающиеся на российских заводах западных корпораций формы «наглядной агитации» -- броские стенды, наглядно демонстрирующие результаты текущего соревнования между сменами по уровню производительности и снижению объема отходов или стилизованный градусник

четырёхметровой высоты, ежедневно отмечающий «повышение температуры» и приближение завода к выполнению годового производственного задания.

Взаимосвязи между инновационными практиками

Мы поставили в качестве задачи нашего исследования поиск взаимосвязей между различными инновационными практиками. И анализ теоретически возможных каузальных связей, и рассуждения респондентов, особенно руководителей российских представительств, указывали на неразрывную связь двух групп практик – практик, связанных с «постоянным совершенствованием», и практик, связанных с комплексной модернизацией приобретаемых производственных объектов либо со строительством новых. «Мостиком» между данными группами практик служили улучшения в системах внутрифирменных коммуникаций (см. Рисунок 2).



Рисунок 2. Связи между инновационными практиками

Логика событий здесь была такова:

- 1) Успехи в повышении эффективности функционирования первых российских производственных объектов международных корпораций (достигнутые путем выхода на оптимальные режимы работы существующего оборудования, установки отдельных новых станков, агрегатов и средств КИПа, повышения качества и объемов работ, выполняемых сотрудниками, а также путем достижения требуемых стандартов качества продуктов, переносимых в Россию¹⁶) вели к обоснованию запуска новых участков и производств.
- 2) Повторение успехов в производстве и успешный выпуск на рынок новых товаров ставили вопрос о расширении производственных мощностей – покупке существующих производственных площадок (под комплексную модернизацию) либо о строительстве новых заводов.
- 3) Системы внутрикорпоративной коммуникации, прежде всего, личная вовлеченность высшего руководства корпорации в происходящее в России [Perreg 2012], и, наоборот, привлечение менеджеров российских подразделений к обоснованию необходимости дальнейших инвестиций в «звезды» общекорпоративного портфеля бизнесов¹⁷ приводили к расширению объемов выделяемых инвестиционных ресурсов, и, соответственно, расширению и ускорению инновационного цикла.

Роли, выполняемые российскими производственными подразделениями в рамках общих задач международных корпораций

Теперь мы можем вновь обратиться к Таблице 1 и посмотреть, какие общие роли международных корпораций являются наиболее зримыми при анализе практики их российских подразделений. В нашем исследовании наиболее явно прослеживались две роли, играемые «процессинговыми производствами»:

- Ускорение создания и распространения знаний в российских подразделениях и в корпорации в целом, включая ограниченный, но растущий переток «лучших практик» из России, а также реализация уникальных решений в области производства, маркетинга и управления персоналом.

¹⁶ Последнее оказалось наиболее сложным. По признанию руководителя производства одной из обследованных фирм, «мы прошли аудит нашей продукции ведущим потребителем только с третьего раза, материнская компания уже собирались закрывать наш завод».

¹⁷ При этом от руководителей российских предприятий зарубежных корпораций нам доводилось слышать обоснование инвестиционных решений и в обратной логике: «Постановка в регионе нового завода резко увеличивает региональные продажи».

- Развитие и продвижение глобальных брендов на национальных рынках.

Третья роль – «использование местных партнеров локальных подразделений корпорации в интересах подразделений в других странах» также просматривалась, но здесь российские подразделения выступали «реципиентами» -- связи, накопленные подразделениями международных корпораций в иных странах (особенно с производителями оборудования и консультантами в области управления качеством) активно использовались на благо российских подразделений.

Мы не отрицаем присутствия иных ролей, играемых российскими подразделениями международных корпораций. Отсутствие информации о данных практиках частично связано с выбранной методикой и фокусом исследования (анализ процессов использования монопольных эффектов следовало бы изучать не посещением предприятий, а другими способами, например, изучением предписаний данным компаниям российскими органами антимонопольного регулирования).

При этом постепенно меняются содержание первых двух ролей. Это связано с тем, что «запасы» глобальных брендов в портфеле крупных корпораций практически исчерпаны – все основные бренды уже выведены на российский рынок, и они постепенно теряют эффект новизны и, соответственно, «премиальность» в глазах российских потребителей. В этих условиях корпорациям приходится все более активно приспосабливать продукты под международными брендами под местные спецификации и условия (вспомним про новый продукт ROCKWOOL, который должен «помещаться в легковой машине») либо активно развивать российские бренды. В обоих случаях роль российского подразделения меняется. Из пассивного «реципиента» технологических решений они постенно превращаются в «заказчика» для общекорпоративных служб R&D (ситуация компании Marei), затем в «младшего партнера», активно участвующего в «доводке» технологических решений и рационализации производственных процессов (ситуация Solvay Acetow, KNAUF и Lactalis), и, наконец, в полноправного партнера штаб-квартиры и иных подразделений корпорации, предлагающего и реализующего оригинальные технологические решения и новые продукты (ситуация российского подразделения PepsiCo как до, так и, особенно, после поглощения компании Вимм-Билль-Данн)¹⁸.

¹⁸ ROCKWOOL и REXAM находятся где-то посередине между положением «младшего» и «равноправного» партнера.

Данная логика развития российских подразделений вполне соответствует современным воззрениям на международные корпорации, подчеркивающих значение «обратных инноваций» (reverse innovations) [Govindarajan and Trimble 2012]. Она также является ключевой в процессе поиска и отбора наиболее эффективных форм организации инновационной деятельности. Как только российское подразделение международной корпорации приближается к стадии реализации «инновационных проектов полного цикла» (от задумки до практической реализации) собственными силами¹⁹, ситуация становится мучительно похожей на лучшую советскую практику: здесь присутствует и поддержка рационализаторского движения, и соревнование между сменами, заводами, странами, и переход персонала на новые производственные площадки. Иллюзию добавляет два обстоятельства. Во-первых, большинство российских подразделений международных корпораций (прежде всего, открытых акционерных обществ) работают в рамках детализированных общекорпоративных четырех или пятилетних планов, предписывающих основные параметры деятельности и инвестиции²⁰. Во-вторых, инвестиционный контур российских подразделений не является замкнутым – в абсолютном большинстве обследованных фирм реализовывались инвестиционные проекты, значительно превосходящие по объему необходимого финансирования объемы прибыли, генерируемые российским подразделением и, тем более, отдельным заводом.

По нашему мнению, здесь имеет место принципиальный изоморфизм необходимых условий функционирования крупного процессного производства:

- наличие четкой перспективы, позволяющей реализовывать проекты запуска новых производственных объектов,
- значительные резервы эффективности, обнаруживающиеся лишь в процессе длительной эксплуатации объектов «процессного производства»²¹,

¹⁹ Это не подразумевает, что российское подразделение действительно само выполняет все работы. Главным является соблюдение ведущей роли руководства и технических служб российского подразделения в разработке новой технологической схемы и выборе поставщика оборудования.

²⁰ В корпорациях в семейной собственности подобные планы менее детализированы, значительные ресурсы резервируются для реализации неожиданно открывающихся возможностей.

²¹ Как говорил нам директор одного из заводов: «Делом чести было превысить заложенные проектировщиками показатели производительности новой линии процентов на 30. Мы не

- наконец, принципиальное различие между финансовыми циклами производства и сбыта, требующее покрытия «кассовых разрывов второго рода».

Следует также подчеркнуть, что значительную важность в принятии инновационной практики в любой функциональной области имеет фактор субъективной новизны для ее инициаторов. К примеру, западные менеджеры с большим удовольствием дают поручения разыскать старые советские положения о премировании персонала и бестрепетно их внедряют, если видят разумность и комплексность подобных «винтажных решений». С другой стороны, российские руководители западных производств пытаются перенести буквально все методики управления качеством в деятельность российских заводов, не обращая внимания на растущую усталость персонала и снижающуюся маржинальную отдачу от применения все новых методов выполнения стандартизированных работ.

Заключение

Мы попытались обобщить недавний опыт реализации инновационных практик на процессинговых производствах зарубежных корпораций в России. Опираясь на наши наблюдения мы можем предположить следующее развитие событий:

1. С ростом зрелости российских рынков и расширением практики приобретения российских предприятий вместе с набором достаточно успешных локальных брендов интенсивность инновационных практик российских подразделений западных корпораций **в области маркетинга** будет нарастать.
2. Нововведения в области маркетинга будут с необходимостью провоцировать реализацию новых масштабных проектов **в сфере производства**.
3. Что касается инноваций в **сфере управления персоналом**, мы не ожидаем серьезной интенсификации данной деятельности на уровне отдельных предприятий: базовые формы управления персоналом, гарантирующие соблюдение требуемых норм поддержания минимального уровня мотивации уже найдены и доказали свою эффективность. Внедрение принципиально новых систем стимулирования инновационной деятельности, нацеленной на разделение эффектов от «инноваций полного цикла» между компанией и управленцами высшего и среднего звена наталкивается на ригидность

нарушали технологические режимы, не убивали оборудование и не устраивали штурмовщину. Все намного проще -- ну что проектировщики могут знать об эксплуатации?»

общекорпоративных систем стимулирования инноваций. Несмотря на высокую удельную долю инвестиций, направляемых в Россию, абсолютный объем российских продаж и соответственно численность персонала российских подразделений не столь велики, чтобы оправдать немедленный пересмотр соответствующих общекорпоративных систем.

Тем не менее, продолжение инновационных практик в российских подразделениях зарубежных компаний даже в предполагаемых уровнях интенсивности будет иметь ряд позитивных эффектов для соответствующих российских отраслей. Среди наиболее значимых можно выделить три типа эффектов:

1. Общее повышение уровня технологий производства и маркетинга у российских компаний-конкурентов, достигаемое путем активного воспроизводства инновационных решений, доказавших свою эффективность в российских подразделениях западных корпораций.
2. Возникновение новой системы стимулов к активизации инновационной деятельности в их фирмах у собственников российских компаний. Логика здесь крайне проста – перспектива «запустить цивилизованное производство, раскутить пару сильных брендов, а затем продаться с премией западной корпорации» является мощным стимулом для реинвестирования прибыли в инновационные проекты.
3. Большинство наших респондентов указывали, что, несмотря на реализованные ими активные программы обучения и развития персонала, общая проблема нехватки квалифицированных кадров для российского «производства мирового уровня» стоит крайне остро, причем во всех квалификационных группах (инженеры, техники, рабочие). Пока сотрудничество российских подразделений зарубежных корпораций с местными учебными заведениями происходит на индивидуальной основе. Имеется надежда на то, что западные подразделения международных корпораций смогут скоординировать свои усилия в данной области и создать необходимый пул ресурсов (подготовка учебных материалов, повышение квалификации преподавателей, спонсорская поддержка образовательных учреждений) для качественного прорыва на данном направлении²².

²² На это должны быть направлены усилия российских торговых палат зарубежных стран.

Следует указать на ограничения нашего исследования по типу обследованных производств. Велика вероятность того, что иные типы производств (сборочные производства и добывающие производства) могут иметь как другую конфигурацию инновационных практик в отдельных функциональных сферах, так и существенные различия в структуре задач, решаемых корпорациями с помощью производства в России. Это требует расширения исследования (либо с использованием разработанных нами метрик наблюдения инновационных практик, либо с применением сопоставимых типов инструментов) и на данные типы производств. Получение общей картины инновационных процессов в российских подразделениях международных корпораций будет иметь существенное значение для понимания текущих проблем и перспектив развития данного крупного сегмента российской экономики.

Литература

- Взгляд за кулисы* (2009) // Вести КНАУФ. № 1. (*Look Behind the Scenes* (2009) // News of KNAUF. No. 1)
- Городникова Н. В., Гохберг Л. М., Грачева Г. А., Кузнецова И. А., Мартынова С. В., Ратай Т. В., Росовецкая Л. А., Фридлянова С. Ю. (2011) Индикаторы инновационной деятельности: 2011. Статистический сборник / Под общ. ред.: Л. М. Гохберга, Я. И. Кузьминова, К. Э. Лайкам, А. В. Наумова, А. К. Пономарева, З. А. Рыжиковой. М.: НИУ ВШЭ. (*Gorodnikova, N., Gokhberg, L., Gracheva, G., Kuznetsova, I., Martynova, S., Ratay, T., Rosovetskaya, L., Fridlyanova, S.* (2011) Indicators of Innovation Activities 2011. Statistical Compilation / *Gokhberg, L., Kuzminov, Y., Laikam, K., Naumov, A., Ponomarev, A., Ryzhikova, Z.* (Eds.). Moscow: National Research University "Higher School of Economics")
- Гурков И.Б., Тубалов В.С. (2004) Инновации в российской промышленности: создание, диффузия и реализация новых технологий и социальных практик // Мир России: Социология, этнология. Т. 13. № 3. (*Gurkov, I., Tubalov, V.* (2004) Innovations in Russian Industry: The Creation, Diffusion and Implementation of New Technologies and Social Practices // *Mir Rossii: Sociology, Ethnology.* Т. 13. No. 3)
- Российская экономическая школа, PricewaterhouseCoopers в России и Центр технологий и инноваций PwC (2010) Инновационная активность крупного бизнеса в России: Механизмы, барьеры, перспективы // Российский журнал менеджмента. №8. Вып. 4.

- (*New Economic School et al.* (2010) Innovation Activities of Large Russian Business // Russian Journal of Management. Vol. 8. Is. 4).
- Структура группы КНАУФ СНГ*. Центральное управление (2011) // Вести КНАУФ. № 2. (*The Structure of the KNAUF CIS. Top-Brass* // News of KNAUF. No. 2)
- Трансформация группы КНАУФ СНГ* (2012) // Вести КНАУФ №2. (*Transformation of KNAUF Group CIS* (2012) // News of KNAUF. No. 2)
- Aharoni, Y. (1966) The Foreign Investment Decision Process, Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research: Boston.
- Andersson, U., Forsgren, M., Holm, U. (2002) The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation // Strategic Management Journal. Vol. 23. Is. 11.
- Anghel, G. (2012) Doomed to Internationalization and Modernization of Corporate Culture: The Russian Experience of German Firms. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Birkinshaw, J., Hood, N. (2001) Unleash Innovation In Foreign Subsidiaries // Harvard Business Review. Vol. 79(3).
- Cantwell, J. (1989) Technological Innovation and Multinational Corporations. Oxford, UK, Cambridge, MA: Blackwell.
- Ciabuschi, F., Martín Martín, O., Forsgren, M. (2012) Headquarters Involvement and Efficiency of Innovation Development and Transfer in Multinationals: A Matter of Sheer Ignorance? // International Business Review. Vol. 21. Is. 2.
- Duning, J. (1958) American Investment in British Manufacturing Industry. UK: George Allen & Unwin. 1958.
- Fagerberg, J. (2003) Innovation: A Guide to the Literature. Mimeo. Oslo: University of Oslo.
- Fey, C., Bjorkman, I. (2001) The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia // Journal of International Business Studies. Vol. 32. Is.1.
- Forsgren, M. (2008) Theories of the Multinational Firm: a Multidimensional Creature in the Global Economy/ Mats Forsgren. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Forsgren, M., Holm, U. (2010) MNC Headquarters' Role in Subsidiaries' Value-Creating Activities: A Problem of Rationality or Radical Uncertainty // Scandinavian Journal of Management. Vol. 26. Is. 4.
- Ghoshal, S., Bartlett, C. (1990) The Multinational Corporation as an Interorganizational Network // The Academy of Management Review. Vol. 15. No.4.

- Golikova, V., Karhunen, P., Kosonen, R.* (2011) Subsidiary Evolution in a Transition Economy: Kemira GrowHow in the Russian Fertilizer Market // *Journal for East European Management Studies*. Vol. 16. Is. 1.
- Gondo, M., Amis, J.* (2013) Variations in Practice Adoption: The Roles of Conscious Reflection and Discourse // *Academy Management Review*. Vol. 38. Is. 2.
- Govindarajan, V., Trimble, C.* (2012) Reverse Innovation: Create Far from Home, Win Everywhere. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Gurkov, I.* (2013) Why Some Russian Industrial Companies Innovate Regularly: Determinants of Firms' Decisions to Innovate and Associated Routines // *Journal for East European Management Studies*. Vol. 18. Is. 1.
- Holm, U., Holmström, Ch., Sharma, D.* (2005) Competence Development Through Business Relationships or Competitive Environment? – Subsidiary Impact on MNC Competitive Advantage // *Management International Review*. Vol. 45. Is. 2.
- Holtbrugge, D., Puck, J. F.* (2009) Stakeholder Networks of Foreign Investors in Russia: An Empirical Study Among German Firms // *Journal for East European Management Studies*. Vol. 14. Is. 4.
- Hymer, S.* (1960) The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment, Ph.D. dissertation, Massachusetts Institute of Technology (published by MIT Press, 1976).
- Institute of Industrial Engineers* (2013) Process Industries Division. Retrieved February 25, 2013.
- Johanson, M., Johanson, J.* (2006) Turbulence, Discovery and Foreign Market Entry: A Longitudinal Study of an Entry Into the Russian Market // *Management International Review*. Vol. 46. Is. 2.
- Koveshnikov, A., Barner-Rasmussen, W., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K.* (2011) A Framework of Successful Organizational Practices in Western Multinational Companies Operating in Russia // *Journal of World Business*. Vol. 47. Is. 3.
- Kuznetsov, B., Dolgopyatova, T., Golikova, V., Gonchar, K., Yakovlev, A., Yasin, Ye.* (2011) Russian Manufacturing Revisited: Industrial Enterprises at the Start of the Crisis // *Post-Soviet Affairs*. Vol. 27. Is. 4.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J.* (1998) Strategy Safari: The Complete Guide Through the Wilds of Strategic Management. London: FT Prentice Hall.
- Mudambi, R., Mudambi, S. M., Navarra, P.* (2007) Global Innovation in MNCs: The Effects of Subsidiary Self-Determination and Teamwork // *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 24. Is. 5.

- Mudambi, R., Navarra, P. (2004) Is Knowledge Power? Knowledge Flows, Subsidiary Power and Rent-Seeking Within MNCs // Journal of International Business Studies. Vol. 35. Is. 5.*
- Penrose, E. T. (1959) The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley.*
- Pepper, J. (2012) Russian Tide. Cincinnati, OH: Procter & Gamble.*
- Prazdnichnykh, A., Liuhto, K. (2010) The Russian Enterprise Directors' Perceptions on the Innovation Activity of Their Company: A Briefing of the Empirical Results // Journal for East European Management Studies. Vol. 15. Is. 4.*
- Rugman, A. M., Verbeke, A. (2001) Subsidiaries' Specific Advantages in Multinational Enterprises // Strategic Management Journal. Vol. 22. Is. 3.*
- Vernon, R. (1966) International Investment and International Trade in the Product Cycle // Quarterly Journal of Economics. Vol. 80. Is. 2 (May).*
- Wale, K., Leibowitz, G., Dvorak, B., Yang, S. (2012) Three Snapshots of Chinese Innovation // McKinsey Quarterly, February 2012. Retrieved February 25. 2013.*
- Wilson, I., Mukhina, M. (2012) Market Segmentation in Russian Subsidiaries of FMCG MNEs: Practitioner and Academic Perspectives // Marketing Intelligence and Planning. Vol. 30. Is.1.*
- Zavyalova, E., Kosheleva, S., Ardichvili, A. (2011) Human Resource Management and Development Practices in Indigenous Russian Companies and Foreign MNCs: a Comparative Analysis // International Journal of Human Resources Development and Management. Vol.11. No.2/3/4.*

Аннотация

The extant literature acknowledges the role of overseas subsidiaries in the growth and development of multinational companies (MNCs). Such subsidiaries are viewed as critical players in the innovation process at MNCs. Although this topic has gained importance, it remains largely under-researched in the Russian context. This study aims to fill this gap by examining the dynamics of the innovation process in Russian-based subsidiaries of global MNCs. It seeks to explore and understand motivation and drivers of innovation, key participants, and impact and outcomes of innovation. The key element of the study is a metrics developed and used for observation and analysis of innovative practices in particular functional areas, namely marketing, production, human resource management. This metrics is based on two key parameters – the level of novelty of a particular innovative solution and the magnitude of change the solution requires in the respective functional area. We present qualitative findings from several case studies of Russian manufacturing subsidiaries of foreign MNCs, which indicate that innovations in production, marketing and human resource management are closely interrelated. In addition, such practices are centered on two major tasks – “continuous improvement” of already installed manufacturing facilities and necessary works related to acquisition of local firms and greenfield investments. We postulate that successful application of “continuous improvement”, that leads simultaneously to an increase of quality of company’s products and to cost reduction serves as major trigger for further corporate investments in Russia, either in the forms of acquisitions or in greenfield projects. In addition, our findings indicate that Russian subsidiaries are not only recipients of knowledge and technology developed elsewhere in the MNCs, but are active developers of innovative products and solutions that are later applied in other units of the respective MNCs. Such flow of reverse innovations seems to widen in the near future.